



RUTAS DE ESTRATEGIAS PARA LAS ASOCIACIONES DE MUNICIPIOS DOCUMENTO SÍNTESIS

OIT

Abril 2017



Introducción

Hay muchas razones por las cuales la Organización Internacional del Trabajo (OIT) pone su atención en la dimensión local de la pobreza, el trabajo decente y la política pública, pues considera que esta dimensión es relevante y estratégica por: (i) las inequidades territoriales crecientes dentro de los países y persistencia de la pobreza en particular en áreas dentro de un país; (ii) la creciente importancia de la localización para la inversión como lo pone en evidencia las aglomeraciones y concentraciones de la inversión directa extranjera y los sistemas globales de producción en ciertas regiones o ciudades en un país, y las relaciones entre el crecimiento y caída del área local y los cambios en los mercados de exportación globales; (iii) las características espaciales y territoriales de los mercados de trabajo; (iv) la descentralización; (v) el rol de la gobernanza local y las instituciones locales en los resultados nacionales; y (vii) la atención creciente dada al desarrollo local o territorial por las organizaciones internacionales y donantes.

Este documento de síntesis, denominado Rutas de Estrategias para las Asociaciones de Municipios es parte integrante de una caja de herramientas confeccionada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el marco del Curso “Asociativismo Municipal y Gobernanza Territorial”, un curso de alto nivel dirigido técnicos y directivos las Asociaciones de Municipios, cuya finalidad es la de fortalecer las capacidades municipales para impulsar los desafíos del territorio y perfeccionar la gestión de lo público.

Se espera que este instrumento proporcione orientación para el desarrollo de competencias de las Asociaciones Municipales y sus equipos, y permita potenciar las capacidades de incidir efectivamente en el desarrollo económico de su territorio y de sus actores.

Este documento tiene como finalidad sintetizar e identificar rutas de estrategias para las asociaciones de municipios a partir del marco institucional existente, la cual se basa en un análisis FODA y su correspondiente cruce de variables.

Análisis Fortalezas, oportunidades, debilidades y Amenazas (FODA)

En términos generales, las asociaciones municipales tienen plena consciencia de aquellos aspectos propios de su estructura y organización que se presentan como fortalezas y debilidades y de aquellos elementos del entorno que pueden significar oportunidades y amenazas en el logro de sus objetivos. Sin embargo, no basta únicamente con tener claridad de ellos, se debe también saber cómo gestionarlos, aprovechando los aspectos positivos y mitigando aquellos cuyos efectos pueden entorpecer el quehacer asociativo. Para ello, se requiere evaluar las variables en forma conjunta, relacionándolas entre sí. El cruce de dichas variables permite determinar las **estrategias** y también los **planes de acción** que se deben desarrollar para asegurar una gestión eficiente y enfocada en las distintas realidades territoriales.

Es importante destacar que, dada la heterogeneidad de las asociaciones municipales, el análisis FODA que se realizará, comprende aquellos aspectos evidenciados, pero que no necesariamente son representativos de todas las entidades. Existen asociaciones en diferentes ciclos de desarrollo, algunas de ellas con trayectorias de más larga data. Sin embargo, para efectos de un diagnóstico se utilizan las variables que más destacan en cada uno de los ámbitos a analizar.

FACTORES INTERNOS / FORTALEZAS

Alta presencia de identidad, sentido de pertenencia y confianza en las capacidades de la asociación por parte de los municipios socios.

A pesar de que existen asociaciones que aún se encuentran en etapas iniciales de desarrollo, el hecho de que exista confianza en el trabajo que realizan y una fuerte identidad y sentido de pertenencia, promueve un trabajo colaborativo con clara orientación al logro.

El asociativismo permite flexibilizar el desarrollo de programas y proyectos.

Por ende, optimiza los resultados esperados. Además, otorga fuerza y poder para generar espacios de conversación, debate y voz política ante las autoridades de gobierno e instituciones privadas.

Permite atender problemas que, por su naturaleza o magnitud, no pueden ser resueltos por cada municipalidad en forma individual.

Muchas veces la implementación de soluciones a problemáticas existentes en los territorios se hace imposible debido a los costos que estas estrategias exigen y que, en ocasiones, incluso los municipios más grandes y con más recursos no pueden abordar de forma individual, de tal forma que la vía más adecuada, pues asegura la optimización de los recursos, en hacerles frente asociadamente.

Facilita la apertura de espacios para la participación ciudadana en el cumplimiento de los fines del municipio.

Los municipios son y serán la institución más cercana a las comunidades pues los habitantes buscan solución a sus problemas en ellos. Si bien existen espacios de participación ciudadana en cada una de

las comunas, éstos son atomizados y carecen de visión territorial, por lo que las asociaciones cumplen un rol fundamental como articuladoras de espacios de participación transversales y que permitan abordar los problemas desde una perspectiva más amplia y plantear soluciones específicas a la realidad de cada comuna.

FACTORES INTERNOS / DEBILIDADES

Falta de compromiso de los alcaldes que presiden las asociaciones.

A pesar de que existe evidencia de que alcaldes presidentes están altamente comprometidos con la labor de sus asociaciones, existe evidencia de que también hay casos en los que los alcaldes cumplen el rol de presidentes como mera formalidad y no se involucran en el desarrollo de las gestiones asociativas. Evidentemente, el compromiso debe ser de todos los alcaldes y no solo de aquellos que presiden una asociación, sin embargo, en su rol de presidente, quien ocupa el cargo debe ser el promotor y motivador, lo que implica estar comprometido con el trabajo que se realiza. Esto ocurre debido, por una parte, a que los alcaldes priorizan las obligaciones de sus municipios y, por otra parte, a cuestionamientos políticos y personales entre alcaldes. Esto implica a su vez, un alto riesgo en la tendencia a politizar las asociaciones y debilitar el trabajo técnico, lo que es generado por una débil institucionalidad interna. Este bajo compromiso es aún mayor cuando se trata de proyectos a largo plazo, lo que puede deberse a la falta de interés por trabajar en torno a objetivos cuyo logro supera el periodo de administración municipal.

Bajo nivel de transferencia de conocimientos entre las asociaciones municipales.

El principio activo de la gestión del conocimiento, que conlleva transferencia de aprendizajes, es aprovechar las experiencias de unos para construir nuevas a partir de las existentes. Al no existir dicha transferencia, es muy posible que asociaciones estén cometiendo errores que pudieran evitar, si conocieran los mecanismos de otras para resolverlos.

Baja legitimidad política de las asociaciones en los territorios, ante el gobierno regional y central.

Las asociaciones no han logrado legitimarse en los territorios, debido en parte a las restricciones que impone la normativa o la interpretación de la misma. Sin embargo, esa baja legitimación tiene también un componente interno, el que puede deberse a la baja representación política que pudieran tener los alcaldes que las presiden o la falta de experiencia de los secretarios ejecutivos en el ámbito público. Además, da cuenta de la carencia de una estrategia comunicacional que permita posicionar a las asociaciones como actores válidos y reconocidos en el territorio.

Falta de autonomía económica por la dependencia de los aportes municipales.

Aún son muchas las asociaciones que dependen altamente de los aportes basales que realizan los municipios socios, debido a la restricción que existe para acceder a fondos de financiamiento, pero además a la falta de capacidad técnica para presentar iniciativas (esto a pesar de lo expuesto en las fortalezas en las que se destaca que existen algunas asociaciones que si cuentan con dichas capacidades). Esta dificultad para apalancar recursos que financien el trabajo de las asociaciones, conlleva a un debilitamiento en la gestión que se realiza en los territorios. La dependencia existente de los recursos que provienen de las cuotas mensuales de los socios, se hace aún más crítica dado que existe una mora importante en el cumplimiento de este compromiso, lo que puede sustentarse en que

existen municipios que participan de más de una asociación, lo que implica mayores costos con el consiguiente retraso en los pagos.

Falta de apoyo institucional en la ejecución y seguimiento de proyectos.

Se considera una debilidad aun cuando de cierto modo es una variable que existe y depende del entorno. Esto ocurre porque en gran medida las asociaciones no debieran depender de este apoyo, sino más bien, debieran lograr realizar una gestión exitosa a pesar de no contar con él, lo que supone que las asociaciones aún requieren de directrices y acompañamiento para la ejecución y seguimiento de proyectos.

Dotación profesional insuficiente para abordar la diversidad temática de los socios.

Situación que se traduce en la necesidad de improvisar para enfrentar situaciones circunstanciales que afectan a las municipalidades, lo que se debe, por una parte, a la falta de recursos para la contratación de personal y por otra, a la negativa de Contraloría de autorizar a los municipios para que envíen funcionarios en comisión de servicio para apoyar las labores asociativas, entre las cuales, la formulación de iniciativas para presentar a los fondos disponibles, es una de las más críticas, por tratarse de una de las únicas vías, además del aporte social, que les permite obtener recursos y asegurar el funcionamiento de las asociaciones.

La asociación no es considerada en ninguna estructura del Estado.

Lo que limita la real participación en la toma de decisiones. Esta situación es aún más crítica en la Región Metropolitana pues no hay gobierno en la ciudad (situación que ocurre porque se superponen las acciones del gobierno central con el regional. En temáticas específicas como el manejo de residuos, la facultad decisiva no se encuentra en el Gobierno Regional, sino que está segregada en diferentes instituciones lo que dificulta los acuerdos y pone de manifiesto la poca coordinación que existe entre las instituciones.

FACTORES EXTERNOS / OPORTUNIDADES

Participación ciudadana cada vez más activa, especialmente en regiones.

En los últimos años, la voz de la ciudadanía ha tomado fuerza, especialmente cuando se trata de defender derechos y exigir acciones concretas de parte del gobierno central. Sin embargo, muchas veces son representadas por municipios que de forma aislada no tienen la capacidad de dar solución a estos requerimientos. Los dirigentes sociales, han sido un factor importante en decisiones como aprobar o rechazar proyectos de gran envergadura (termoeléctrica Castilla, por ejemplo), por lo que hoy se erigen como potenciales grandes aliados de las asociaciones en el logro de objetivos de interés común.

ONG's comprometidas con el desarrollo territorial y trabajo comunitario.

Cada vez son más las Organizaciones No Gubernamentales que trabajan y se preocupan por temas sociales de gran relevancia en los territorios pero que no cuentan, muchas veces, con el apoyo de instituciones públicas. Es aquí donde las asociaciones pueden aprovechar de una relación simbiótica en

la que los aportes, experiencias y especialización de estos actores privados pueden fortalecer la gestión asociativa.

Programas de fortalecimiento al asociativismo municipal.

El programa de fortalecimiento del asociativismo municipal de SUBDERE, es sin duda, una gran herramienta para fortalecer el trabajo asociativo, sin embargo, las asociaciones deben aprender a obtener el mayor beneficio posible de este instrumento, para lo que se requiere que dicho programa pueda dar continuidad a proyectos ejecutados con anterioridad.

Economías de escala y optimización de recursos tanto económicos como humanos.

Una buena gestión asociativa sin duda puede generar economías para los municipios asociados, pero para lograrlo es necesaria una planificación estratégica que aborde el manejo de los recursos, que pueda adaptarse a los cambios y que posea mecanismos de verificación y control.

Apoyo de grandes asociaciones nacionales, quienes brindan asesorías a asociaciones territoriales y temáticas.

Sin duda, las asociaciones de carácter nacional, son aquellas que se ven más fortalecidas actualmente y además se encuentran en condiciones de apoyar a asociaciones más pequeñas, tanto territoriales como temáticas, por medio de asesorías en la gestión y la transferencia de conocimientos.

FACTORES EXTERNOS / AMENAZAS

Debilitamiento financiero por la falta de recursos de manera permanente.

En la medida que las asociaciones no logren acceder a nuevas fuentes de financiamiento que les permita contar con una mayor autonomía de los aportes basales, el funcionamiento de las mismas se encuentra en riesgo. Esto, debido a que los aportes basales en ningún caso permiten hacer frente a las necesidades presentes en el territorio, con todo, estos aportes en ocasiones alcanzan únicamente para cubrir los gastos administrativos de la asociación.

Las transformaciones políticas que ocurren con el cambio de administración municipal.

No se puede desconocer el efecto o impacto que tienen los cambios en la administración municipal en la gestión asociativa, esto pues cada cuatro años las alcaldías cambian o pueden cambiar de titular, lo que implica que nuevos representantes deben manifestar un compromiso con una gestión que desconocen y que en ocasiones pudiera no ser de su interés. Esta situación se agrava toda vez que no existe una orientación clara hacia la transferencia de aprendizajes o gestión del conocimiento, lo que de cierta manera implica una ineficiencia propia de este tipo de cambios.

Las transformaciones políticas que ocurren con el cambio en la administración del Estado y por ende de los gobiernos regionales.

Al igual que la variable anterior, cada cuatro años nos vemos enfrentados a transformaciones políticas, lo que implica muchas veces que proyectos, programas y propuestas que se estaban discutiendo o

trabajando queden estancadas. Dentro de aquellas, para las asociaciones el riesgo más latente es que iniciativas y proyectos de regionalización y descentralización sean paralizados por cambios en las comisiones del Senado y la cámara de Diputados.

Crterios políticos por sobre los técnicos en la evaluación y adjudicación de fondos.

No se puede desconocer que muchas veces las decisiones en la adjudicación de fondos, depende de la voluntad política de quienes deben distribuirlos, razón por la cual es probable encontrar asociaciones que ven limitado su acceso a estos financiamientos.

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>FORTALEZAS</p> <p>Asociaciones con capital humano altamente capacitado y comprometido con las actividades de la asociación.</p> <p>Alta presencia de identidad, sentido de pertenencia y confianza en las capacidades de la asociación por parte de los municipios socios.</p> <p>Permite atender problemas que, por su naturaleza o magnitud, no pueden ser resueltos por cada municipalidad en forma individual.</p> <p>Facilita la apertura de espacios para la participación ciudadana en el cumplimiento de los fines del municipio.</p>	<p>ABRIR ESPACIOS DE DIÁLOGO CON LA POBLACIÓN PARA CONOCER LOS PROBLEMAS Y NECESIDADES DESDE EL ORIGEN. (Mesas de diálogo temático).</p> <p>Generar alianzas de trabajo con ONG's presentes en el territorio.</p> <p>Establecer convenios con asociaciones nacionales, para la capacitación y fortalecimiento de los equipos de trabajo, en base a planes anuales de formación.</p> <p>Diseñar estrategias de comunicación.</p> <p>Evaluar servicios municipales cuya prestación asociada genere economías de escala para todos los municipios socios.</p> <p>Generar convenios con instituciones de educación superior para elaborar instrumentos de medición y generar investigación territorial.</p>	<p>Debilitamiento financiero por la falta de recursos de manera permanente.</p> <p>Las transformaciones políticas que ocurren con el cambio de administración municipal.</p> <p>Las transformaciones políticas que ocurren con el cambio en la administración del Estado y por ende de los gobiernos regionales.</p> <p>Criterios políticos por sobre los técnicos en la evaluación y adjudicación de fondos.</p> <p>Desarrollar y actualizar planificaciones estratégicas, incorporando necesariamente instrumentos de medición y control de los planes de acción.</p> <p>Establecer mecanismos de continuidad en los estatutos, que eliminen la variable estacional de la administración municipal.</p> <p>Establecer convenios de colaboración y financiamiento con organismos internacionales.</p> <p>Postular a fondos privados de organismos internacionales y embajadas extranjeras.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>Falta de compromiso de los alcaldes que presiden las asociaciones.</p> <p>Baja legitimidad política de las asociaciones en los territorios, ante el gobierno regional y central.</p> <p>Falta de autonomía económica por la dependencia de los aportes municipales.</p> <p>Falta de apoyo institucional en la ejecución y seguimiento de proyectos.</p>	<p>Utilizar el capital político de los dirigentes sociales para intencionar y validar la gestión asociativa.</p> <p>Desarrollar encuentros y seminarios con las comunidades para dar a conocer los objetivos de las asociaciones, sus planes de trabajo y ejes temáticos, con el fin de comprometer el apoyo de la población.</p>	<p>En la elección de los directorios, establecer un mínimo de requisitos que debe tener el alcalde presidente, entre los que se deben considerar, su capacidad representativa y posicionamiento político en el territorio.</p> <p>Establecer un mínimo horas de trabajo mensual en y para la asociación, de los integrantes del directorio.</p> <p>Mantener relación directa y constante con el gobierno regional, por medio de un delegado elegido de acuerdo a su afinidad política con la administración de turno.</p>

Estrategias prospectivas que surgen del cruce de variables FODA

Para realizar el cruce de variables, se debe considerar lo siguiente:

1. Del cruce de **fortalezas** y **oportunidades** surgen aquellas estrategias orientadas a **potenciar el asociativismo**.
2. Del cruce de **fortalezas** y **amenazas** surgen aquellas estrategias orientadas a **reducir el riesgo** de que factores externos determinen negativamente la consecución de los objetivos.
3. Del cruce de **debilidades** y **oportunidades** surgen aquellas estrategias que proponen **desafíos** para las asociaciones con foco en mejorar los aspectos internos débiles.
4. Del cruce de **debilidades** y **amenazas** surgen aquellas estrategias orientadas a **mitigar las limitaciones** que pueden provocar factores externos a la gestión asociativa si no se cuenta con una estructura sólida.

Estrategias para potenciar el asociativismo (cruce de fortalezas / oportunidades)

a) Abrir espacios de diálogo con la población para conocer los problemas y necesidades desde el origen.

Uno de los hallazgos más relevantes se trata de la necesidad de incentivar la participación ciudadana en los temas contingentes que se observan en el territorio, independientemente de si se trata de problemas de índole regional o si se trata de situaciones de orden local. Las asociaciones de municipios pueden empoderarse de la mano de la ciudadanía y generar presión, no desde cúpulas políticas sino desde el origen de las necesidades de la población.

b) Generar alianzas de trabajo con Organizaciones No Gubernamentales (ONG) presentes en el territorio.

Debido a las necesidades crecientes de la población y de grupos específicos de ésta, surgen ONG's que buscan abordar temáticas y necesidades específicas de los habitantes, que el Estado no puede resolver, no porque no tenga la intención de hacerlo, sino porque los recursos son escasos y alcanzan para cubrir las necesidades generales de la población, pero difícilmente para abordar problemas específicos de grupos minoritarios. De esta forma, existen en los territorios Organizaciones que ya se encuentran trabajando directamente con los habitantes y que, si bien cuentan con pocos recursos, conocen y manejan dichas temáticas. Generar alianzas entre Asociaciones y ONG's, permitiría profundizar los niveles de análisis y búsqueda de soluciones, optimizar los recursos de tiempo, económicos y humanos.

c) Establecer convenios con Asociaciones de Municipios de carácter nacional, para la capacitación y fortalecimiento de los equipos de trabajo, en base a planes anuales de formación.

Las Asociaciones de Municipios de carácter nacional son aquellas con mayor trayectoria y, considerando que asocian a un porcentaje importante de municipalidades a lo largo del país, tienen la capacidad, las competencias y la experiencia necesarias para transmitir por medio de un programa de formación continuo, los aprendizajes y conocimientos que han acumulado durante casi 20 años y que permitirían que las asociaciones más pequeñas, o que tienen menos años de existencia pudieran salvar ciertos nudos críticos y avanzar en la elaboración de planificaciones, planes y programas ajustados a su realidad y la situación particular del territorio en el cual están insertas.

d) *Diseñar estrategias de comunicación.*

Uno de los puntos críticos de la realidad actual de las asociaciones municipales es su falta de posicionamiento en el territorio, situación que va de la mano del desconocimiento generalizado acerca de la existencia de Asociaciones Municipales, por lo que una estrategia de comunicación y difusión se hace indispensable para dar a conocer el trabajo que realizan estas organizaciones, los objetivos y metas territoriales propuestas. Por medio de una estrategia avanzada, es posible acercar la asociación a los habitantes y considerando que la estructura asociativa carece de complejidad, la relación con la comunidad puede y debe ser más cercana.

e) *Evaluar servicios municipales cuya prestación asociada genere economías de escala para todos los municipios socios.*

El acceso de los habitantes a prestaciones de bajo costo es una cuestión prioritaria para los municipios, que permitiría no solo satisfacer necesidades de la población, sino que también permitiría generar recursos propios para las asociaciones e indirectamente incidir también en una disminución de las transferencias por subsidios o beneficios que los municipios otorgan a las personas. Ejemplo de este tipo de prestaciones son las farmacias regionales, de las que se puede iterar la estrategia con el fin de implementarla en otras áreas del comercio y de servicio.

f) *Generar convenios con instituciones de educación superior para elaborar instrumentos de medición de variables comunales y territoriales y generar investigación territorial.*

Si bien existen plataformas con información e indicadores municipales, estos corresponden a variables básicas y que generalmente derivan de datos sociodemográficos, de empleo y económicos, cuyas mediciones se realizan por medio de instrumentos diseñados en forma genérica desde el gobierno central para todas las comunas y regiones del país. Esta situación implica la necesidad de levantar variables específicas que se requieren evaluar en los territorios que conduzcan a la investigación y posterior financiamiento de iniciativas por medio de fondos como el Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC).

Estrategias para reducir riesgos (cruce de fortalezas y amenazas)

a) *Desarrollar y actualizar planificaciones estratégicas, incorporando necesariamente instrumentos de medición y control de los planes de acción.*

Dado que el entorno está en constante cambio, influido por acontecimientos de diversa índole, tanto regionales, nacionales como internacionales, existe un riesgo implícito de que las condiciones del territorio y las necesidades de los habitantes cambien. Este hecho, obliga a revisar constantemente las planificaciones que se realizan, pues estas no deben ser estáticas, sino que es imperante su dinamismo para que tenga la capacidad de ajustarse a los cambios que ocurren. Ahora bien, una planificación estratégica no sirve de mucho, si no se ha desarrollado un sistema de evaluación y control periódico de los avances en la ejecución, sistema que debe tener incorporados indicadores de gestión y gobernanza, entre los que se pueden considerar los siguientes criterios: liderazgo, responsabilidad, eficacia y eficiencia, equidad, participación, transparencia.

b) *Establecer mecanismos de continuidad en los estatutos de las asociaciones, que eliminen la variable estacional de la administración municipal.*

Uno de los grandes nudos críticos de las asociaciones municipales, ocurre cada cuatro años cuando, a propósito de las elecciones municipales, nuevos alcaldes asumen el liderazgo de las comunas, lo que a su vez implica que la conformación de los directorios de las asociaciones está sujeta a sufrir cambios notables, lo que perjudica la continuidad de los trabajos que hasta ese momento de llevaban a cabo. Se debe anticipar el desconocimiento acerca de las labores asociativas por parte de los nuevos representantes, conflictos políticos o incompatibilidades con el cargo de secretario ejecutivo, por lo que es necesario establecer en los estatutos, mecanismos que aseguren la continuidad del trabajo a pesar de las variables expuestas u otras que pudieran aparecer producto de los cambios en las administraciones municipales, entre los que se puede considerar, el proceso de transferencia de responsabilidades desde el alcalde en ejercicio al alcalde electo.

c) *Establecer convenios de colaboración y financiamiento con organismos internacionales y embajadas extranjeras.*

Es evidente que los fondos de inversión públicos que existe en Chile son escasos para financiar todas las iniciativas que año a año presentan las diversas organizaciones sin fines de lucro del país, entre las que se encuentran también las asociaciones municipales, las que, además, se enfrentan a trabas en el acceso a estos fondos, dada la figura jurídica que las regula. Sin embargo, la oferta de financiamiento no se limita a los existentes en el país, sino que es posible encontrarlos alrededor de todo el globo, por lo que las posibilidades para las asociaciones se amplían. Por otro lado, es perentorio buscar mecanismos de vinculación con Asociaciones de Municipios internacionales, que puedan colaborar en la transferencia de conocimientos hacia las asociaciones chilenas.

Estrategias para enfrentar los desafíos (debilidades y oportunidades)

a) *Utilizar el capital político de los dirigentes sociales para intencionar y validar la gestión asociativa.*

La participación ciudadana se asoma con fuerza cuando se trata de un trabajo con enfoque local y/o territorial, puesto que, como se ha establecido, quienes mejor conocen los problemas que existen, son los mismos habitantes de las comunidades. Al respecto vale decir que por lo general, los habitantes están organizados en agrupaciones, juntas de vecinos u otro tipo de organizaciones comunitarias, tienen dirigentes que cumplen el rol de voceros ante los gobiernos subnacionales quienes poseen atributos políticos, que pudieran ser útiles para colaborar en el posicionamiento de las asociaciones en los territorios y en los procesos de validación de las mismas como referentes técnicos locales.

b) *Desarrollar encuentros con las comunidades para dar a conocer los objetivos de las asociaciones, sus planes de trabajo y ejes temáticos, con el fin de comprometer el apoyo ciudadano.*

Los encuentros con las comunidades, permiten el acercamiento de las instituciones y la generación de confianzas, en espacios de conversación y principalmente de escucha, en los que los habitantes plantean sus inquietudes y exhortan a los gobiernos subnacionales a buscar soluciones. Lo relevante de estos encuentros está en la disposición de la población, de trabajar de la mano con las autoridades subsanando los problemas que existan. En el caso de las asociaciones, no corresponden a una institución inserta en la estructura de los gobiernos, por lo que, debiera darse una relación más cercana y colaborativa.

Estrategias para mitigar las limitaciones (debilidades y amenazas)

- a) En la elección de directorios, establecer un mínimo de requisitos que debe tener el alcalde que preside la asociación, entre los que se deben considerar, su capacidad representativa y posicionamiento político en el territorio.**

Dada la heterogeneidad de los municipios que componen una asociación, ya sea por cuestiones políticas, recursos, tamaño y clasificación, es fundamental que el presidente de la misma tenga ciertos atributos que le permitan asegurar la representación de todos los socios y una capacidad de negociación política ante el gobierno regional y/o provincial. Para ello, se debe procurar una discusión técnica y transparente que propicie la elección de un representante con un perfil idóneo, en la que los candidatos puedan dar a conocer un programa de trabajo para el periodo en el que liderarán a la asociación.

- b) Establecer un mínimo de horas de trabajo mensual en y para la asociación, de parte de los integrantes del directorio.**

Uno de los aspectos que resalta en la organización interna de las asociaciones y que afecta el desempeño de las mismas en los territorios, es el nivel de compromiso de los alcaldes que las presiden y de los miembros del directorio en general. Si bien existen asociaciones en las que se visualiza un alto compromiso, existen otras en las que existe poco involucramiento en las gestiones y labores asociativas. Por ello, se requiere establecer, en los estatutos o en otro documento oficial, tiempos de trabajo exclusivo para la asociación que sean acorde a las responsabilidades que de por sí ya tienen alcaldes y concejales como representantes de los municipios a los que pertenecen, además de exigir el cumplimiento de este compromiso.

- c) Mantener una relación directa y constante con el Gobierno Regional, por medio de un delegado, elegido de acuerdo a su afinidad política con la administración de turno.**

Con el objeto de asegurar una comunicación abierta y orientada a la búsqueda de soluciones reales a problemas comunes que se advierten en los territorios, generando alianzas estratégicas y asegurando el compromiso de los gobiernos subnacionales en el financiamiento de iniciativas que tengan el potencial de resolver total o parcialmente estos problemas. El delegado, debe, sin embargo, trabajar al alero de lo que el directorio determine y su rol destacaría como un vocero e intermediario válido con el único fin de eliminar sesgos políticos que pudieran entorpecer las acciones asociativas.

- d) Buscar mecanismos de enlazamiento entre Asociaciones de Municipios en los territorios, para trabajar coordinadamente y no entorpecer o trabar las labores de otras.**

En un mismo territorio es posible encontrar más de una asociación, con enfoques diversos y objetivos distintos, pero que trabajan para una misma población. Una asociación regional abarca todas las comunas, sin embargo, existen otras, provinciales o temáticas, por ejemplo, que se circunscriben a territorios más pequeños y que abordan materias más específicas. Lograr que el trabajo de estas asociaciones se encadene, genera sinergias importantes y por ende optimiza recursos cuando se trata de abordar problemas comunes.

- e) Buscar mecanismos que simplifiquen la asociatividad y aseguren el ingreso de los recursos que provienen de los municipios.**



Principalmente considerando que hay municipios que pertenecen a más de una asociación, por lo que la carga económica que tienen es mayor que la de aquellos que sólo son parte de una de estas organizaciones.